

Adela Barabasz

Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu

KULTURA A OSOBOWOŚĆ ORGANIZACJI

1. Wstęp

Niniejsze opracowanie jest propozycją spojrzenia na organizację przez pryzmat pojęcia do tej pory zarezerwowanego dla opisu jednostki. Pojęciem tym jest osobowość. W artykule krótko omówiono podstawy teoretyczne, na których opiera się idea osobowości organizacji, oraz zakres i specyfikę tego pojęcia. Głównym jego celem jest ukazanie, iż dzięki zastosowaniu koncepcji osobowości menedżerowie zyskują możliwość bardziej efektywnego kierowania organizacjami. Nabiera to szczególnego znaczenia w dobie dominacji ponadnarodowych korporacji, w procesie globalizacji rynków międzynarodowych. Podejście do organizacji w kategoriach osobowości powinno pozwolić kadrze zarządzającej takich organizacji pełniej wykorzystywać jej potencjał społeczny, a przede wszystkim umiejętnie i skutecznie radzić sobie z różnorodnymi zjawiskami kryzysowymi, które powstają na styku różnic uwarunkowanych kulturowo.

Obserwując różnorodne trudności, z jakimi borykają się pracownicy międzynarodowych korporacji, można nabrać przekonania, że pojęcie kultury organizacyjnej, choć bez wątplenia istotne, nie wyjaśnia wszystkich problemów. Znajomość zjawisk składających się na kulturę organizacyjną pozwala je mniej lub bardziej szczegółowo opisywać, nie oddaje jednak istoty trudności, z jakimi zmagają się przedstawiciele kadry kierowniczej oraz szeregowi członkowie organizacji. Wprowadzenie pojęcia „osobowość organizacji”, z uwzględnieniem kultury organizacyjnej, powinno ułatwić kadrze zarządzającej poruszanie się w gąszczu problemów, jakie rodzą się w organizacjach międzynarodowych zatrudniających pracowników wnoszących do niej zróżnicowane kulturowo elementy.

2. Podstawy teoretyczne pojęcia „osobowość organizacji”

Wśród psychologów nie ma jednomyślności co do znaczenia terminu „osobowość”. Jedną z najbardziej ogólnych i najkrótszych definicji zaproponował J. Nuttin, twierdząc, że osobowość jest to całość organizacji psychicznej jednostki [Nuttin 1968, s. 47]. G. Allport, twórca jednej z najbardziej znanych teorii osobowości, już kilkadziesiąt lat temu doliczył się około pięćdziesięciu różnych definicji. Allport [1968] definiuje osobowość jako dynamiczną organizację systemów psychofizycznych, pozostającą w centrum jednostki, które determinują specyficzne sposoby przystosowania, a więc wyznaczają charakterystyczne dla niej zachowania i sposób myślenia. Według Allporta, osobowość rządzi się autonomicznymi motywami, których nie można sprowadzić ani do bodźców biologicznych, ani społecznych.

Przykłady definicji można byłoby długo wyliczać. Każda jest związana z określonym sposobem ujmowania osobowości, wynikającym z założeń teoretycznych, na gruncie których dana definicja została sformułowana. Wielu autorów wskazuje, że pojęcie osobowości ma charakter „konstruktu hipotetycznego”, któremu przypisuje się różne cechy, właściwości, wymiary lub treści (por. [Pervin 2002; Oleś 2003; Tomaszewski 1976; Hall, Lindzey 1990]). W niniejszym opracowaniu najszerzej wykorzystywane jest psychodynamiczne podejście do osobowości, jako że najlepiej tłumaczy ono mechanizmy rządzące ludzkim życiem w odniesieniu zarówno do jednostek, jak i do grup. Przede wszystkim jednak uwzględnia ono znaczenie procesów świadomych i nieświadomych i ich wpływ na zachowanie człowieka.

W literaturze z zakresu teorii organizacji i zarządzania pojęcie „osobowość organizacji” było nieraz utożsamiane z pojęciem „kultura organizacyjna”. W ostatnich latach pojawiają się jednak prace, w których – stosując „osobowość organizacji” (*organizational personality*) wychodzi się poza jego kulturowe rozumienie. Jest ono bowiem używane w znaczeniu psychologicznym, w którym osobowość oznacza rodzaj złożonego aparatu psychicznego, pełniącego nadrzędne i integracyjne funkcje. Przykładem są prace takich autorów, jak L.F. Stapley [1996] i V. Natoli [2001]. Pionierami pozostają jednak M.F. Kets de Vries wraz z D. Millerem, autorzy m.in. pracy *The Neurotic Organization. Diagnosing and Changing Counterproductive Style of Management* [1984], w której opisują model organizacji neurotycznej. Model ten opiera się na założeniu, iż neurotyczny typ osobowości przedstawicieli *top managementu* determinuje sposób funkcjonowania całej organizacji, łącznie z jej strategią, kulturą, strukturą, charakterem międzygrupowych oraz interpersonalnych relacji. W efekcie przenoszenia cech i właściwości osobowości liderów na sposób funkcjonowania organizacji indywidualna patologia staje się patologią organizacji. Można byłoby sądzić, że związek między zarządzającymi a patologią (w) organizacji jest bardziej wyraźny w małych, scentralizowanych firmach lub w firmach posiadających niewielu liderów, o tym samym typie osobo-

wości. Kets de Vries twierdzi jednak, że także w dużych, zdecentralizowanych firmach neurotyczny typ osobowości *top managementu* jest czynnikiem zaburzającym funkcjonowanie organizacji. Dokonuje się to poprzez oddziaływanie na sferę kultury korporacyjnej, która staje się rodzajem medium – przekąźnika między tym, co indywidualne, a tym, co wspólne i obecne w całej organizacji. Na podstawie prac wspomnianych autorów można uznać, że im silniejsza osobowość przywódcy, w tym większym zakresie jego działanie i sposób myślenia wpływają na organizację [Kets de Vries, Miller 1984; 1986; Kets de Vries 1980].

Istotny wpływ na kształtowanie się koncepcji osobowości organizacji mają prace poświęcone zagadnieniom emocji w organizacjach, szczególnie S. Finemana [2000], Y. Gabriela [1991; 1998], N. Ashkanasy'ego, Ch. Hartel i W. Zerbe'a [2000] oraz wielu innych. Dominujące przekonanie, że organizacje są racjonalnymi, celowymi, uporządkowanymi i całościowymi bytami sprawiało, że przez długi czas pomijano milczeniem fakt istnienia emocji w organizacji. Fineman określił ten stan, pisząc o organizacji jako o obiekcie „emocjonalnie anorektycznym” [Fineman 1996]. Jednakże sytuacja zmieniła się i jak obrazowo ujął to Gabriel [1998], w ostatnich latach „wprowadza” się emocje do organizacji. Najnowsze prace na temat przywództwa, tożsamości, zmian organizacyjnych wskazują na zarządzanie emocjami jako na kluczowy warunek sukcesu organizacyjnego (por. [Senge 1998; Bierema, Berdish 1999; Maurer 1996]), a społeczni konstruktywiści włączają w ten nurt także prace dotyczące kultury organizacyjnej [Fineman 1993; Trice, Beyer 1993; Deal, Kennedy 1982].

Fineman [2000], Mumby i Putnam [1992], Van Maanen [1991] oraz inni autorzy zastanawiają się nad tym, w jaki sposób emocje kształtują się i ujawniają w organizacji oraz jak odpowiednio zarządzać nimi, szczególnie wówczas, gdy mają one kluczowe znaczenie dla określonego stanowiska pracy. Podjęcie tych zagadnień wskazuje, iż myślenie o zarządzaniu zaczyna się przenosić ze sfery obserwowalnych zachowań na obszar świata wewnętrznego pracowników – członków organizacji.

Jeden z modeli funkcjonowania psychiki, coraz odważniej wykorzystywany do opisu procesów zachodzących w organizacji, proponuje psychoanaliza. Podejście to zwraca uwagę na złożoność emocjonalnych relacji między jednostką a organizacją; pozwala lepiej zrozumieć zarówno stosunki między wyposażonym w atrybuty władzy przywódcą a organizacją, jak i relacje między jednostkami a organizacyjną społecznością. Ponadto oferuje możliwość badania emocji zarówno na poziomie indywidualnym, jak i na poziomie sił grupowych (por. [Bion 1959; Diamond 1993; Foulkes 1975; Rutan, Stone 1984; Hinshelwood, Skogstad 2000; Gabriel, Carr 2002]). Dzięki pracom takich autorów, jak LeBon, Bion, McDougall czy Foulkes, którzy podjęli problematykę dynamiki procesów grupowych, możemy lepiej rozumieć zachowania uczestników organizacji. Wspomniani autorzy opisali mechanizmy funkcjonowania grupy pojmowanej nie jako zbiór jednostek, lecz jako nowa jakość wyłaniająca się w wyniku interakcji między poszczególnymi jej członkami.

W ramach psychodynamicznego podejścia do grup zwrócono uwagę na proces prowadzący do intensyfikacji emocji w grupie, nazwany „emocjonalnym zarażeniem” (*emotional contagion*) [de Board 2003; Hatfield, Cacioppo, Rapson 1994]. Jest to jeden z ważniejszych mechanizmów działających w grupie, gdyż opisuje, w jaki sposób emocje przeżywane przez jednostkę rozprzestrzeniają się na całą organizację. Zrozumienie tego zjawiska staje się szczególnie istotne wówczas, gdy spojrzenie przez pryzmat reakcji jednostki okazuje się niewystarczające dla skutecznego oddziaływania na grupę pozostającą pod wpływem silnych emocji.

Przyjęcie psychodynamicznego podejścia oznacza podważenie założenia o racjonalności organizacji. Może to budzić niepokój, a nawet opór badaczy przywiązanych do racjonalnego modelu organizacji. Jednak ostatnie lata badań nad organizacją, a szczególnie doświadczenia badaczy skupionych wokół Instytutu Tavistock, kierują uwagę na różnorodne nieracjonalne elementy i zjawiska występujące w życiu organizacji, dopuszczając do głosu to, co dotychczas było wypierane i tłumione. Właśnie z tymi irracjonalnymi czy też silnie emocjonalnymi zachowaniami mają największe trudności członkowie organizacji – od *top managementu* począwszy, na pracownikach wykonawczych kończąc. W szczególności dotyczy to międzynarodowych korporacji, które zatrudniają pracowników wnoszących bardziej lub mniej zróżnicowane wzorce zachowań i reakcji emocjonalnych. Sposób przeżywania i wyrażania emocji bowiem jest wynikiem zarówno indywidualnych doświadczeń, jak i wpływu wzorców wypracowanych na poziomie grupy lub całej organizacji, a na te istotny wpływ mają narodowe wzorce kulturowe.

Punktem odniesienia pozwalającym przypisywać obserwowane w organizacji społeczne zjawiska do określonego systemu pojęć może być właśnie model osobowości. W proponowanym tutaj ujęciu pojęcie osobowości organizacji ma charakter konstruktu hipotetycznego o następującej treści:

Osobowość organizacji jest to całość mechanizmów integrujących psychiczną i społeczną aktywność członków organizacji w warunkach wyznaczanych przez jej strukturę. Decydujący wpływ na kształtowanie się osobowości organizacji ma osobowość jej liderów oraz charakter dominującej (kluczowej) aktywności. Warunkiem ukształtowania się osobowości organizacji jest częstość i intensywność relacji między członkami organizacji. Przy małej częstości i intensywności relacji organizacja pozostaje zbiorem luźno powiązanych jednostek. Przy dużej intensywności wyłania się „nowa jakość” o właściwościach wynikających z osobowości jej najbardziej dominujących członków. Osobowość jest więc dynamiczną instancją integrującą funkcjonowanie organizacji w sferze relacji interpersonalnych i międzygrupowych, regulującą zachowania poszczególnych jednostek pozostających w strukturze organizacji. Wynika ze ścierania się osobowości członków organizacji w powiązaniu z rodzajem wykonywanych zadań. Osobowość organizacji ma charakter dynamiczny; w jedyny i niepowtarzalny sposób charakteryzuje organizację; ja-

ko psychiczny aparat porządkujący nadaje spójność i ciągłość procesom, jakim podlega jednostka stając się członkiem grupy lub organizacji.

W zależności od przyjętej koncepcji, o osobowości możemy wnioskować na podstawie obserwowalnego, jawnego zachowania. Jediną podstawą założenia o istnieniu osobowości, jako trwającej w czasie całości, jest konsekwencja i spójność obrazu jawnych zachowań obserwowanych w kluczowych obszarach funkcjonowania organizacji. Można do nich zaliczyć stosunek do otoczenia wewnętrznego i zewnętrznego organizacji, sposób i treść formułowanej strategii działania, sposób podejmowania decyzji i komunikowania się, stosunek do zmian, zachowania w warunkach kryzysu. Istota osobowości tkwi w mechanizmach wyznaczających sposoby radzenia sobie z emocjami przez poszczególnych członków organizacji. Są one uzależnione od osobistych predyspozycji członka organizacji, ale jednocześnie, poprzez zaangażowanie w jej życie, zdeterminowane przez warunki panujące w organizacji, spośród których dominujące znaczenie ma osobowość lidera.

Podsumowując: osobowość organizacji jest zorganizowanym zespołem procesów o charakterze psychologicznym, właściwym danej organizacji. Jej funkcje polegają na rozwijaniu zachowań zgodnych z celami organizacji, obniżaniu poziomu lęku i/lub agresji zgodnie z zasadami panującymi w organizacji oraz na wytwarzaniu i przenoszeniu systemu wspólnych przekonań, sądów, ocen i wyobrażeń, zapisanych w obszarze kultury organizacji, w sposób podporządkowany mechanizmom obronnym. W efekcie, mając do czynienia z organizacjami o tym samym typie kultury, będziemy mieli różne typy osobowości organizacji, a źródłem tego zróżnicowania są dominujące mechanizmy obronne. Na proces ich zakotwiczenia w organizacji największy wpływ mają liderzy, gdyż to ich mechanizmy obronne zdominują sposoby uzewnętrzniania emocji, szczególnie tych niepożądanych z punktu widzenia podstawowych założeń organizacji.

4. Kultura o osobowość organizacji

Pojęcie kultury organizacyjnej zawiera różnorodne treści i jest rozmaicie definiowane. Zakres funkcji i treści przypisywanych kulturze jest tak rozległy, iż poniekąd wszystko, co ma miejsce w organizacji, jest kulturą. Spośród wielu definicji warto przytoczyć tę, którą proponują C. Kluckhohn i A. Kroemer: „Kultura sprządza się do schematycznych sposobów myślenia, odczuwania i reagowania, nabytych i przekazywanych głównie poprzez symbole, będące tworem grup ludzi i zawierające konkretyzacje w postaci artefaktów; samo sedno kultury stanowią tradycyjne wyobrażenia, a w szczególności przypisane im wartości. Pod wieloma względami kultura przypomina osobowość. Jest więc specyficzną osobowością społeczeństwa” (cyt. za: [Kostera 1996, s. 75]).

Cz. Sikorski [1990] twierdzi, że jeśli najistotniejsze składniki kultury organizacyjnej ukryte są głęboko w świadomości i nieświadomości pracowników, to wła-

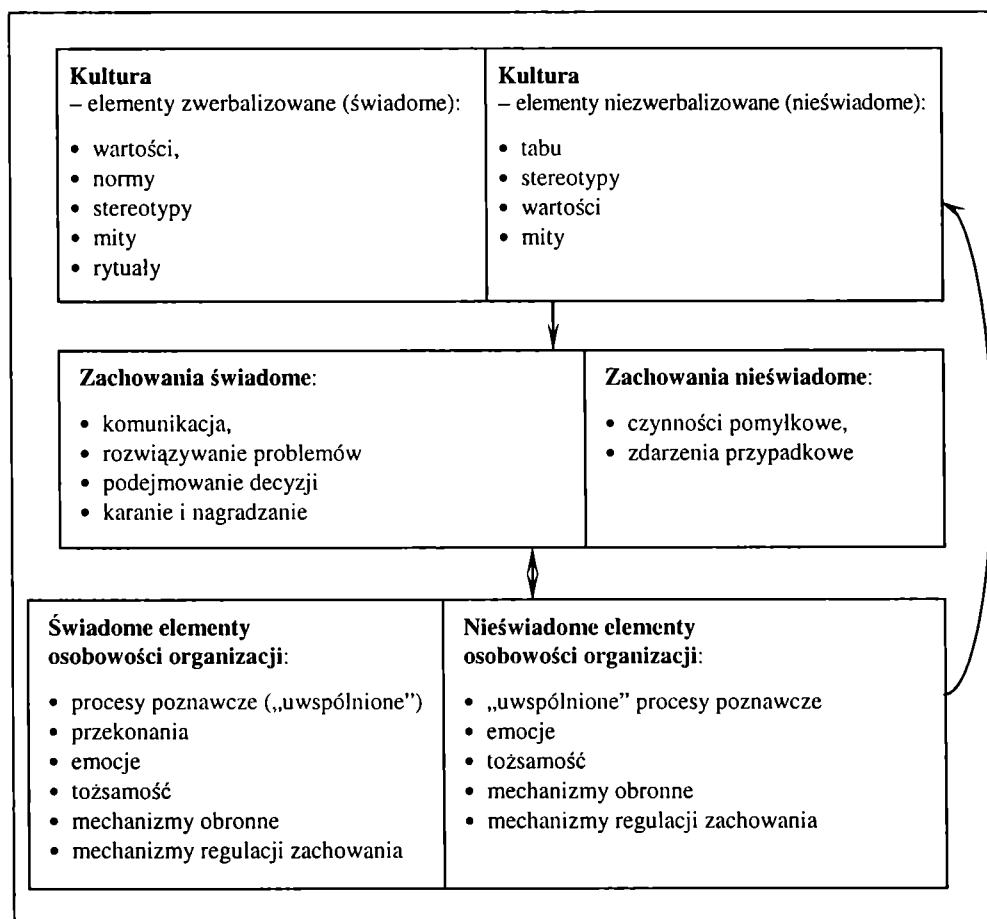
śnie w wiedzy na temat psychiki człowieka należy szukać klucza do zrozumienia mechanizmów rządzących życiem organizacji i jej członków.

W literaturze spotyka się zastosowanie terminu „osobowość organizacji” jako równoznacznego z pojęciem „kultura organizacyjna” (por. [Robbins 1988; Zbiegień-Maciąg 1999; Sikorski 1990; 2002; Morgan 2001; Koch 1997]). Dobitym tego przykładem jest definicja podawana przez Kocha, który twierdzi, że kultura organizacyjna to „osobowość i charakter organizacji, które zostały wypracowane przez pokolenia pracowników i które skłaniają zatrudnione w niej osoby do zachowywania się w określony sposób bez świadomości, że tak właśnie się zachowują” [Koch 1997, s. 120]. Ta niewątpliwie interesująca definicja nie wskazuje jednak, czym jest to coś, co skłania ludzi „do zachowywania się w określony sposób bez świadomości, że tak się zachowują”. Wydaje się więc zasadne podjęcie starań, by tę lukę wypełnić.

W prezentowanym tutaj rozumieniu osobowość organizacji zawiera elementy wykraczające poza kulturę, sięga w głąb życia organizacyjnego, ukazuje mechanizmy rządzące zachowaniem członków organizacji specyficzne dla określonej organizacji. Zadanie różnicowania osobowości i kultury, choć niełatwe, warto podjąć ze względów zarówno poznawczych, jak i aplikacyjnych. Opisując zagadnienia związane z kulturą organizacyjną, sięga się zazwyczaj do jej powierzchownych przejawów, nie dotykając spraw bardziej złożonych, które leżą u źródeł zachowań, przede wszystkim pomijając jej ukryte, nieświadome aspekty. Tymczasem bez zrozumienia relacji między tym, co świadome, a tym, co nieświadome, nie będziemy potrafili w pełni wyjaśnić, co się dzieje w organizacji.

Elementy składające się na społeczną płaszczyznę funkcjonowania organizacji oraz powiązania między nimi ilustruje rys. 1.

Trudności w różnicowaniu kultury organizacyjnej i osobowości organizacji mają wiele źródeł. Odzwierciedleniem tego są problemy, jakie pojawiają się, gdy chcemy ustalić wyraźne granice oraz kryteria pozwalające na ich różnicowanie. Autorzy zarówno definicji kultury, jak i osobowości uznają za ich znamiennej cechę niepowtarzalność definiowanego obiektu. Zarówno między ludźmi, jak i organizacjami istnieją liczne podobieństwa, a jednocześnie nie ma dwu takich samych organizacji, podobnie jak nie ma dwu takich samych osób. Istotnym źródłem trudności w różnicowaniu kultury i osobowości jest złożoność i wieloaspektowość obu zagadnień. Jeden z dylematów pokazujących skalę trudności w różnicowaniu między kulturą a osobowością zawiera się w pytaniu na ile człowiek zdeterminowany jest przez biologię, a na ile przez środowisko społeczne, czyli odwieczne pytanie o to, co kształtuje człowieka – Kultura czy Natura? Jak wiadomo, znane są krańcowe stanowiska uznające wpływ tylko jednego z czynników, wykluczające zaś znaczenie drugiego; nie brak też koncepcji pośrednich, uznających znaczenie obu czynników oraz wskazujących na rolę innych elementów, jak aktywność własna podmiotu. Jeśli jednak przyjmiemy, że w naturze człowieka nieustannie ścierają się wpływy



Rys. 1. Relacje między kulturą, zachowaniami a osobowością organizacji

Źródło: opracowanie własne.

czynników o zupełnie odmiennym charakterze, czyli to, co biologiczne i wrodzone, łączy się z tym, co społeczne i nabyte, a osobowość jednostki jest unikatowym i wyjątkowym efektem tego ścierania się, w ten sam sposób można byłoby spojrzeć na pojęcie „osobowość organizacji”. Uwalniamy je wtedy od tendencji do traktowania jako tożsamego z kulturą organizacyjną. Osobowość nie jest (tylko) kulturą; kultura nie jest (tylko) osobowością. Organizacja posiada swoją kulturę oraz własną osobowość. W takim ujęciu można byłoby traktować osobowość jako metaforę organizacji, podobnie jak pojęcie „kultura” bywa stosowane jako metafora organizacji.

5. Podsumowanie

Jeśli przyjmiemy, że organizacja jest wytworem społeczeństwa, a więc także jego kultury, wprowadzając pojęcie „osobowość organizacji”, mówimy o tym, w jaki sposób członkowie organizacji kształtują nową jakość, jaką jest organizacja rozumiana jako całość; jakie mechanizmy wpływają na jej funkcjonowanie, jej trwałość, rozwój i ewentualne zmiany; co tkwi u podstaw jej unikatowości. Jeśli przyjmiemy, że kultura jest tym, co łączy członków organizacji, to osobowość mówi o tym, jak różnorodne elementy życia społecznego organizacji, m.in. przekonania, wartości, normy, ale przede wszystkim emocje i mechanizmy obronne, są ze sobą połączone, czyli w jaki sposób oddziałują na siebie wzajemnie i jak to się wyraża w obserwowalnym zachowaniu członków organizacji.

O ile model kulturowy organizacji wskazuje na elementy, które współtworzą kulturę organizacyjną, o tyle model psychologiczny wskazuje na osobowość jako instancję – konstrukt teoretyczny, który nadaje określony porządek owym elementom. Opierając się na emocjach i mechanizmach radzenia sobie z emocjami, osobowość decyduje o tym, jak poszczególne elementy, także te zawarte w kulturze organizacyjnej, wpływają wzajemnie na siebie, jaki rodzaj relacji występuje między nimi w organizacji. Osobowość bowiem to mechanizmy regulacji wzajemnych stosunków pomiędzy tymi elementami, emocje i mechanizmy obronne, które nadają wyjątkowy i niepowtarzalny charakter każdej organizacji.

Odwołanie się do pojęcia „kultura” niewątpliwie pozwala opisać, co dzieje się w organizacji, nie wyjaśnia jednak, dlaczego dzieje się właśnie tak. Warto byłoby nie tylko wiedzieć, co się dzieje, lecz także rozumieć, dlaczego tak właśnie się dzieje. Jeśli chcielibyśmy zrozumieć najistotniejsze aspekty zachowań organizacyjnych, powinniśmy więc szukać wyjaśnień głębiej, poza kulturą organizacyjną. W związku z tym potrzebujemy pojęć służących interpretacji świadomych i nieświadomych zachowań poszczególnych uczestników życia organizacji. Potrzebujemy środków i narzędzi ułatwiających zrozumienie uczuć i zachowań członków organizacji. Dostarcza ich m.in. psychodynamiczna teoria osobowości, zwłaszcza wzbogacona o dorobek teorii poznawczych i systemowego podejścia do organizacji. Pozwala ona zrozumieć zarówno procesy świadome, jak i nieświadome, daje możliwości wyjaśniania zjawisk zachodzących w sferze kultury, zachowań organizacyjnych, szczególnie w tak złożonych organizacjach, jakimi są korporacje międzynarodowe.

Literatura

- Allport G.W., *The Person in Psychology*, Bacon Press, Boston 1968.
Ashkanasy N., Hartel Ch., Zerbe W., *Emotions in the Workplace. Research, Theory, and Practice*, Quorum Books, London 2000.

- Bierema R., Berdish D., *Creating a Learning Organization: A Case Study of Outcomes and Lessons Learned*, "Performance Improvement" 1999, vol. 38 nr 4.
- Bion W., *Experiences in Groups*, Tavistock, London 1959.
- De Board R., *The Psychoanalysis of Organizations. A Psychoanalytic Approach to Behavior in Groups and Organizations*, Brunner-Routledge, New York 2003.
- Deal T.E., Kennedy A., *Corporate Culture: The Rites and Rituals of Corporate Life*, Addison-Wesley, Reading, MA, 1982
- Diamond M., *The Unconscious Life of Organizations: Interpreting Organizational Identity*, Quorum, London 1993.
- Emotion in Organization*, ed. S. Fineman, Sage, London 2000.
- Fedeli M., *Temperamenty, charaktery, osobowości*, Wydawnictwo WAM, Kraków 2003.
- Fineman S., *Emotion and Organizing*, [w:] *Handbook of Organization Studies*, eds. S. Clegg, C. Hardy, W. Nord, Sage Publications, London 1996.
- Foulkes S.H., *Group-Analytic Psychotherapy. Method and Principles*, Gordon and Breach, Science Publishers Ltd, London 1975.
- Gabriel Y., *Organizations and their Discontents: A Psychoanalytic Contribution to the Study of Organizational Culture*, "Journal of Applied Behavioral Science" 1991, vol. 27 nr 3.
- Gabriel Y., *Psychoanalytic Contributions to the Study of the Emotional Life of Organizations*, "Administration and Society" 1998, vol. 30 nr 3.
- Gabriel Y., Carr A., *Organization, Management and Psychoanalysis: an Overview*, "Journal of Managerial Psychology" 2002, vol. 17 nr 5.
- Hall C.S., Lindzey G., *Teorie osobowości*, PWN, Warszawa 1990.
- Hatfield E., Caccioppo J.T., Rapson R.L., *Emotional Contagion*, Cambridge University Press, New York 1994.
- Hinshelwood R.D., Skogstad W., *Observing Organizations*, Routledge, London 2000.
- Kets de Vries M.F., Miller D., *Personality, Culture, and Organization*, "Academy of Management Review" 1986, vol. 11 nr 2.
- Kets de Vries M.F., Miller D., *The Neurotic Organization. Diagnosing and Changing Counterproductive Style of Management*, Routledge, London, New York 1984.
- Kets de Vries M.F., *Organizational Paradoxes. Clinical Approaches to Management*, Routledge, London, New York 1980.
- Kostera M., *Postmodernizm w zarządzaniu*, PWE, Warszawa 1996.
- Maurer R., *Beyond the Wall of Resistance*, Bard Books, TX, Austin 1996.
- Morgan G., *Wyobrażenia organizacyjna. Nowe sposoby postrzegania, organizowania i zarządzania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.
- Mumby D.K., Putnam L.L., *The Politics of Emotion: A Feminist Reading of Bounded Emotionality*, "Academy of Management Review" 1992 nr 17.
- Natoli V., *Organizational Personality*, "Executive Excellence" 2001 nr 7.
- Oleś P.K., *Wprowadzenie do psychologii osobowości*, Wydawnictwo Naukowe „Scholar”, Warszawa 2003.
- Pervin L.A., *Psychologia osobowości*, GWP, Gdańsk 2002.
- Psychologia*, red. T. Tomaszewski, PWN, Warszawa 1976.
- Robbins S.P., *Management. Concepts and Applications*, Prentice-Hall, New Jersey 1988.
- Rutan J.S., Stone N.W., *Psychodynamic Group Psychotherapy*, Macmillan, Inc., New York 1984.
- Senge P., *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998.
- Sikorski Cz., *Kultura organizacyjna w instytucji*, UŁ, Łódź 1990.
- Sikorski Cz., *Zachowania ludzi w organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.

- Stapley L.F., *The Personality of the Organization: A Psycho-Dynamic Explanation of Culture and Change*, Free Association Books, London 1996.
- Trice H.M., Beyer J.M., *The Cultures of Work Organizations*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, New York 1993.
- Van Maanen J., *The Smile Factory: Work at Disneyland*, [w:] *Reframing Organizational Culture*, eds. P. Frost, L. Moore, M. Louise, C. Lundberg, J. Martin, Sage, Newbury Park, CA, 1991.
- Zbiegień-Maciąg L., *Kultura w organizacji. Identyfikacja kultury znanych firm*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.

CULTURE AND THE PERSONALITY OF AN ORGANIZATION

Summary

Some fundamental assumptions concerning the concept of organizational personality are presented in the paper. The author shows that applying our knowledge of the phenomena and mechanisms governing the lives of individuals and groups may be useful in explaining phenomena and mechanisms arising in the realm of the functioning of an organization, specially international corporation. The paper shows the differences between concept of organizational culture and organizational personality. The viewing on an organization through the prism of the mechanisms of personality will allow management to exploit the potential of an organization more effectively.